

Aku-Matti Pölkki

ASIAKASYMMÄRRYKSEN LUOMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN B2B-LIIKETOI- MINNASSA

Kandidaatintyö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastaja: Jaakko Siltaloppi
Toukokuu 2023

TIIVISTELMÄ

Aku-Matti Pölkki: Asiakasymmärryksen luominen ja hyödyntäminen B2B-liiketoiminnassa
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2023

Pelkän asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen ei riitä nykypäivän tietointensiivisessä yrittäjämaailmassa, vaan asiakkuuksienhallinnassa korostuu nykyään yhä enemmän syvempi ymmärrys asiakkaista. Tässä työssä tutkitaan asiakasymmärrystä, sen luomisen ja hyödyntämisen merkitystä sekä liiketoiminnallisia vaikutuksia B2B-yrityksen toimintaan. Työn tavoitteena on esittää keinoja, kuinka asiakasymmärrystä luodaan sekä hyödynnetään.

Kyseen työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa ensin tutkittiin, mitä asiakasymmärrys tarkoittaa, ja kuinka se eroaa asiakastiedosta. Työssä havaittiin, että tutkimus asiakasymmärryksestä sekä sen vaikutuksista on vielä suhteellisen tuoretta ja vähäistä. Asiakasymmärrykseen keskitytään nykyään enemmän liiketoiminnan siirtyessä yhä asiakaskeskeisemmäksi, erityisesti B2B-yrityksissä. Työssä asiakasymmärrykselle luodaan määritelmä, jonka mukaan se on asiakastietoa, joka ei ole ilmeistä, ja jota oikein hyödyntämällä saadaan yritykselle luotua lisäarvoa. Asiakasymmärrystä luodaan jalostamalla kerättyä asiakastietoa laadukkaampaan sekä arvokkaampaan muotoon. Tätä asiakastiedon ja -ymmärryksen välistä suhdetta havainnollistaakseen esitetään asiakasymmärryksen kokonaisvaltainen koneisto, joka toimii perustana työn etenemiselle. Koneiston lisäksi esitetään asiakastiedon elinkaari asiakasymmärrykseksi, mikä selvittää entisestään asiakasymmärryksen luomisen toteutusta. Tämän lisäksi tutkimuksessa jaotellaan asiakasymmärryksen keräämisen menetelmiä perinteisiin markkinatutkimusmenetelmiin, syvän asiakasymmärryksen menetelmiin sekä muihin menetelmiin.

Tutkimuksessa havaitaan, että asiakkaan osallistamisella esimerkiksi yhteiskehittämisen kautta luodaan sekä laadukkaampaa asiakasymmärrystä että merkittävää molemminpuolista lisäarvoa. Tämän lisäksi työssä tulee ilmi havainto siitä, että on lukuisia erilaisia prosessimalleja sekä menetelmiä, joiden avulla yritys voi luoda sekä hyödyntää asiakasymmärrystä. Niiden varaukseton seuraaminen ei kuitenkaan ole toivottava vaihtoehto, vaan yrityksen tulee osata soveltaa menetelmiä asiakaskohtaisesti omaan liiketoimintaansa suotavimmalla tavalla. Asiakasymmärryksen hyödyntämisellä saavutetaan sekä taktisia että strategisia vaikutuksia. Asiakasymmärryksen hyödyntämisellä voidaan vaikuttaa muun muassa johtajien ajattelutapaan muuttamalla sitä asiakaskeskeisemmäksi. Yrityksen johtajien empatiakyvyn korostamisen asiakkaisiin liittyvässä päätöksenteossa puolestaan edesauttaa liiketoiminnallisesti merkittäviä muutoksia koko yrityksen toiminnassa. Oikeaoppinen asiakasymmärryksen luominen ja hyödyntäminen mahdollistaa yritykselle parhaimmassa tapauksessa kestävästä kilpailuetua markkinoilla.

Avainsanat: asiakasymmärrys, asiakastieto, B2B, asiakkuuksienhallinta, asiakaskokemus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Tiesin tekeväni kandidaatintyön johonkin dataan tai tietoon liittyvästä aiheesta. Aiheliltalta loogisin vaihtoehto olikin asiakastietoa käsittelevä aihe, johon minulla heräsi heti kiinnostus. Työn aiheen rajaus ja juuri tämä asiakasymmärryksen näkökulma nousi esille keskusteltuani yliopistonlehtori Tommi Mahlamäen kanssa, kiitokset siitä. Olen aihevalintaani tyytyväinen, vaikka se on varsin tuore ja hieman epäselvä tutkimuskohteena, mikä aiheutti välillä harmaita hiuksia. Haluan kiittää kandidaatintyön ohjaajaa ja tarkastajaa Jaakko Siltaloppia hyvistä neuvoista ja ohjeista pitkin kevättä. Lopuksi vielä kiitos kanssaopiskelijoille, joiden kanssa oli mukava tuskailia työn etenemistä.

Tampereella, 7.5.2023

Aku-Matti Pölkki

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Työn tausta	1
1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.3 Tutkimusmenetelmät	2
1.4 Työn rakenne	3
2. ASIAKASTIETO JA ASIAKASYMMÄRRYS B2B-LIIKETOIMINNASSA	4
2.1 Asiakastiedon ja asiakasymmärryksen ero	4
2.2 Asiakastiedon keräämisen ja sen asiakasymmärrykseksi jalostamisen välinen dynamiikka	4
3. ASIAKASYMMÄRRYKSEN LUOMINEN	7
3.1 Asiakastiedon elinkaari asiakasymmärrykseksi asiakasymmärryksen luomisen prosessimallissa	7
3.2 Asiakasymmärryksen luomisen menetelmiä	9
4. ASIAKASYMMÄRRYKSEN HYÖDYNTÄMINEN	14
4.1 Asiakasymmärryksen hyödyntämisen keinoja	14
4.2 Asiakasymmärryksen hyödyntämisen vaikutuksia liiketoimintaan	16
5. PÄÄTELMÄT	18
5.1 Tulosten yhteenveto	18
5.2 Työn rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet	20
LÄHTEET	21

1. JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Asiakkuuksienhallinta on ollut aina merkittävässä osassa yritysten toimintaa, sillä ilman asiakkaita liiketoiminta ei olisi mahdollista. Asiakkuuksienhallintaan on yhä enenemissä määrin kiinnitetty huomiota viime vuosikymmeninä. Asiakkuuksienhallinta on perinteisesti nähty filosofioiden, strategioiden, järjestelmien ja tekniikoiden kokonaisuutena, jonka avulla voidaan tehokkaasti ja tuloksellisesti hallita asiakkaiden ja yritysten välisiä liiketoimia sekä asiakassuhteita. (Greenberg, 2010) Asiakkuuksienhallinnan voidaan pitkälti nähdä perustuvan siihen, että yrityksen tavoitteena on maksimoida asiakkaan kokema arvo niin, että myös yritys hyötyy samanaikaisesti siitä.

Asiakkuuksienhallinta on pitkään perustunut vain asiakkaiden transaktioiden seuraamiseen sekä niiden pohjalta toimimiseen, mutta viime vuosikymmeninä on alettu puhua seuraavan sukupolven asiakkuuksienhallinnasta, jonka ideana on transaktioiden lisäksi seurata asiakkaiden vuorovaikutusta. Nämä ovat juuri niitä tietoja, joita yritykset tarvitsevat asiakkaistaan ja jotka auttavat edistämään asiakasymmärrystä. (Greenberg, 2010) Asiakasymmärrys on kuitenkin Laughlinin (2014) mukaan terminä vielä epäselvä, ja hän määrittää sen astetta kehittyneemmäksi versioksi asiakastiedosta, joka on sellaista ymmärtämistä asiakkaista, joka ei ole ilmeistä, ja jonka avulla toimiessa saavutetaan molemminpuolista hyötyä.

IBM:n (2011) mukaan 82 % markkinointijohtajista luottaa asiakasymmärrykseen perustelluissa markkinointipäätöksissä. On siis selvää, että syvempi asiakasymmärrys on nykypäivänä entistä tärkeämpää yrityksessä kuin yrityksessä. Asiakastiedon kerääminen on moninaistunut ja nykyään tietoa kerätään useasta eri lähteestä usealla eri tavalla. Tämä tuo uusia haasteita ja vaikeuksia yrityksille, kuinka asiakastietoa saadaan tehokkaasti ja järkevästi kerättyä sekä hyödynnettyä, jotta siitä olisi liiketoiminnallista hyötyä. (Said et al., 2015) Pelkästä asiakastiedon keräämisestä ei ole hyötyä, joten sen tehokas hyödyntäminen ja jalostaminen asiakasymmärrykseksi onkin kriittinen osa asiakkuuksienhallintaa.

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on tutkia asiakasymmärrystä, ja sen luomista sekä hyödyntämistä B2B-markkinoiden kontekstissa. Suurempana teemana kandidaatintyössä toimii pohdinta asiakasymmärryksen merkityksestä B2B-yrityksille, mutta tarkempi tutkimuskohde liittyy asiakasymmärryksen rooliin yrityksen liiketoimintaa edistävissä päätöksen teossa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä asiakasymmärryksellä tarkoitetaan sekä miten ja missä asiakasymmärrystä luodaan ja hyödynnetään. Tutkimus esittelee menetelmiä, viitekehyksiä ja prosessimalleja asiakasymmärryksen luomiseen sekä hyödyntämiseen. Tutkimus sisältää myös laajempaa pohdintaa siitä, kuinka asiakasymmärrys vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan kehitykseen. Tutkimus tulee antamaan vastauksen tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä asiakasymmärrys tarkoittaa B2B-liiketoiminnassa?
2. Millä keinoilla asiakasymmärrystä luodaan ja hyödynnetään B2B-liiketoiminnassa?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuksessa käytettävät aineistot on kerätty hyödyntäen tiedonhakupalvelua Scopusia. Käytettyjä hakulausekkeita sekä niiden hakutuloksia on listattuna taulukkoon 1.

Taulukko 1. Käytetyt hakulausekkeet, hakutulokset tiedonhakupalvelusta sekä lukumäärä työhön päätyneistä lähteistä.

Hakulauseke	Scopus	Työhön päätyneet lähteet
"customer insight**"	340	11
("customer insight**" OR "customer knowledge" OR "customer understand**") AND "b2b"	30	3
"Deep customer insight**"	17	3

Kyseisten hakusanojen tuottamia hakutuloksia on lajiteltu sekä viittausten lukumäärän että Scopusin sisäisen relevanttius-suodattimen avulla. Työhön päätyneet artikkelit ovat lopulta valikoituneet tarkastelemalla pikaisesti otsikkoa sekä tiivistelmää. Tämän

lisäksi aineistoa on kerätty ”helmenkasvatus-menetelmää” hyödyntäen, mikäli löydettyssä kirjallisuudessa on viitattu toisiin relevantteihin lähteisiin (Schlosser et al., 2006). Helmenkasvatus-menetelmällä tähän työhön on löydetty yhdeksän lähdetä.

1.4 Työn rakenne

Tutkimus koostuu neljästä osasta, joista ensimmäinen on teorialuku, kaksi seuraavaa tuloslukuja ja viimeinen päätelmä. Luvussa kaksi tutustutaan asiakasymmärrykseen terminä sekä siihen, kuinka se eroaa perinteisemmästä asiakastiedosta. Tämän lisäksi kappaleessa esitellään kokonaisvaltainen viitekehys, jonka ympärillä asiakasymmärrys toimii, ja johon tämä kandidaatintyö pitkälti myös perustuu. Luvussa kolme esitellään menetelmiä asiakasymmärryksen luomiselle ja luvussa neljä asiakasymmärryksen hyödyntämiselle. Lopuksi päätelmissä palataan tutkimuskysymyksiin, joihin pyritään vastaamaan esittämällä tutkielmassa ilmi tulleita johtopäätöksiä. Tämän lisäksi pohditaan tulosten vaikutusta sekä käytännön johtamiseen sekä ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

2. ASIAKASTIETO JA ASIAKASYMMÄRRYS B2B-LIIKETOIMINNASSA

2.1 Asiakastiedon ja asiakasymmärryksen ero

Asiakastieto tarkoittaa asiakkaiden transaktioista sekä vuorovaikutuksesta saatavaa ja kerättävää tietoa. Asiakastietoa voidaan kerätä suorasti tai epäsuorasti sekä laadullisesti tai määrällisesti. (Smith et al., 2006) On myös muita tapoja määrittää ja jaotella asiakastietoa, kuten Mooneyn (2021) määritelmän mukaan asiakastieto voidaan karkeasti jakaa käyttäytymiseen perustuvaan sekä ilmoitettuun asiakastietoon. Käyttäytymisperusteista asiakastietoa kerätään ihmisten tai laitteiden tekemistä toiminnoista, kun taas ilmoitettu asiakastieto perustuu erilaisista prosesseista keräämiin ihmisten asenteisiin, näkemyksiin sekä mielipiteisiin. Molempia tietotyyppejä tarvitaan merkittävän ja laadukkaan asiakasymmärryksen luomisessa, ja täten esimerkiksi pelkästään asiakkaan mielipiteisiin luottaminen olisi haitallista. (Mooney, 2021)

Kirjallisuudessa puhutaan paljon asiakasymmärryksestä, mutta sen tarkka määrittely vaihtelee hieman lähteittäin (Laughlin, 2014). Varsinkin asiakastiedon ja asiakasymmärryksen välisiä eroavaisuuksia ei aina osata ottaa huomioon. Saidin ja muiden (2015) mukaan asiakasymmärrys on asiakastietoa, joka on arvokasta yritykselle. Sen sijaan Laughlin (2014) määrittää sen astetta kehittyneemmäksi versioksi asiakastiedosta, joka on sellaista ymmärtämistä asiakkaista, joka ei ole ilmeistä, ja jonka avulla toimiessa saavutetaan molemminpuolista hyötyä.

Smith ja muut (2006) määrittävät asiakasymmärryksen sellaiseksi asiakastiedoksi, joka on arvokasta, harvinaista, vaikeasti imitoitavissa, sekä jota organisaatio pystyy hyödyntämään. Tässä asiakasymmärryksen määrittelyssä hyödynnetään alalta tunnettua resurssiperusteista näkökulmaa. Kerättyä asiakastietoa voidaan täten analysoida tarkemmin ja tutkia täyttääkö se kyseisiä kriteerejä. Myös tässä näkökulmassa asiakasymmärrys saadaan aikaiseksi jalostamalla jo valmiiksi kerättyä asiakastietoa. Yleisesti asiakasymmärrystä pidetään edistyneemmässä muodossa olevaa asiakastietoa, joten tässä työssä asiakasymmärrystä käsitellään edellä esitetyin määritelmän.

2.2 Asiakastiedon keräämisen ja sen asiakasymmärrykseksi jalostamisen välinen dynamiikka

Liun ja muiden (2020) suorittamassa tutkimuksessa 68 prosenttia vastanneista PK-yrityksistä kerää jollain tapaa asiakastietoja. Asiakastietojen kerääminen perustellaan sen

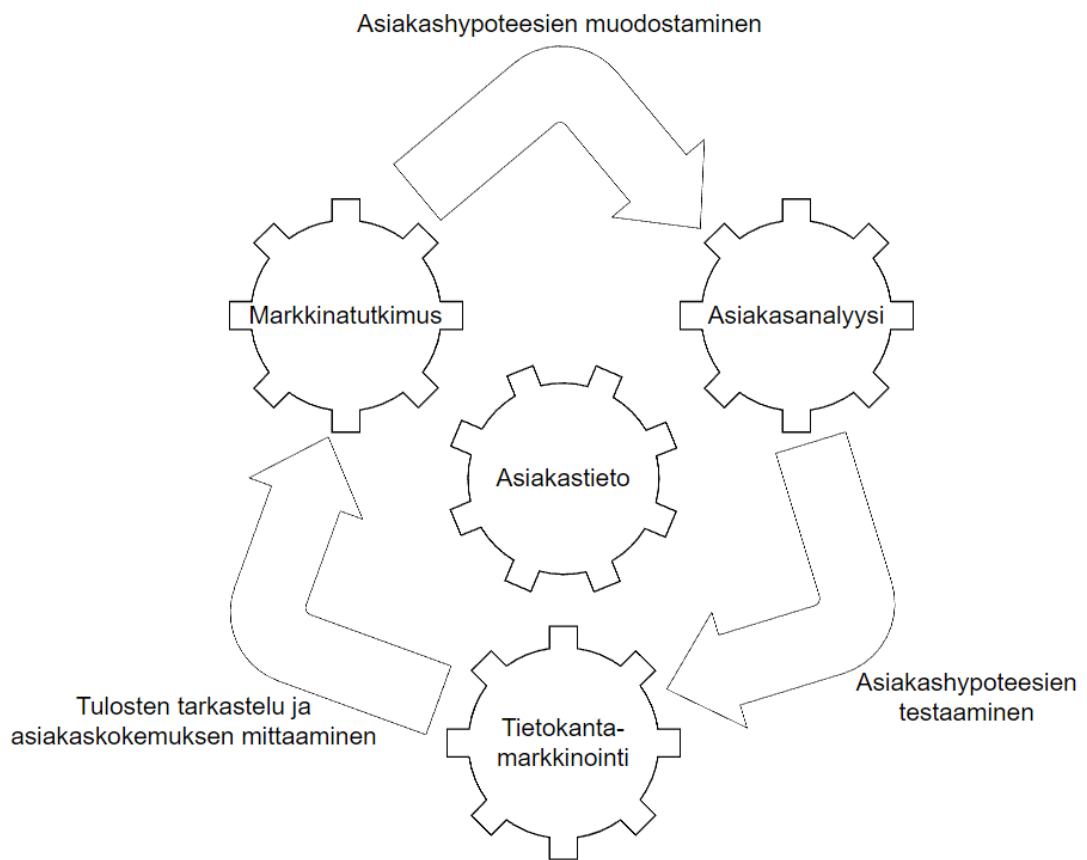
hyödyntämisenä tuotteiden sekä palveluiden kehityksessä. Kuitenkin suurimmalla osalla vastaajista ei ollut käytössä asiakkuuksienhallintajärjestelmää, joka tuottaa ja jalostaa puhtaan asiakastiedon haluttuun ja selkeämpään kehitysmuotoon. (Liu et al., 2020) Tällainen käytös viittaa siihen, että asiakastietoja kerätään yleisen trendin vuoksi, jolloin niiden jalostaminen ja hyödyntäminen oman liiketoiminnan tueksi ei käytännössä toteudu. Wedelin ja Kannanin (2016) mukaan asiakasymmärrys saadaan yleensä analytiikan avulla, jolloin esimerkiksi asiakkuuksienhallintajärjestelmä olisi erittäin hyödyllinen osa yrityksen asiakkuuksienhallintaa. Asiakastiedon monimuotoisuuden ja merkityksen lisääntyessä on erityisen tärkeää yritykselle osata hyödyntää kerättyä asiakastietoa.

Greenbergin (2010) mukaan B2B-yritysten keräämä asiakastieto koostuu useimmiten perinteisistä indikaattoriluvuista, kuten ostohistoriasta, palautuksista, verkkokauppavierailuista sekä markkinointikampanjoiden vastauksista. Nykypäivän tietointensiivisessä yrity maailmassa näiden perinteisten transaktioperusteisten asiakastietojen lisäksi yritetään kerätä mahdollisimman paljon relevanttia tietoa asiakkaista myös muilla tavoin. Muun muassa asiakasrekisteri ja perinteisemmät ulkoiset tiedot, kuten julkisista uutislähteistä saatavat kilpailevat yritystiedot, yhdistetään nykyään yksittäisten asiakasprofiilien tietoihin. (Greenberg, 2010) Lisäksi sosiaalisen median merkitys on kasvanut asiakastietojen keräämisessä ja erilaisista käyttäjäyhteisöistä sekä sosiaalisista verkostoista saatava tieto edesauttaa asiakastietojen moninaisuutta (Korhonen & Kaarela, 2015; Liu et al., 2020). Nämä uudet näkökulmat lisäävät tärkeän ulottuvuuden staattiseen transaktioperusteiseen asiakastietoon.

Laughlinin (2021) mukaan tapa, jolla kerättyä asiakastietoa jalostetaan asiakasymmärrykseksi, on jatkuva monivaiheinen prosessi, joka sekä koskee koko organisaatiota että personoituu asiakaskohtaisesti. Asiakasymmärryksen saavuttaminen perustuu laadukkaaseen ja relevanttiin asiakastietoon, jota prosessoimalla sekä yrityksen sisäisesti että asiakkaan kanssa ulkoisesti, voidaan saavuttaa liiketoiminnallisesti merkittävää kehitystä yrityksen toiminnassa (Laughlin, 2021; Lemon & Verhoef, 2016; Price et al., 2015).

Asiakastiedon jalostamista asiakasymmärrykseksi voidaan ajatella eräänlaisena koneistona, jonka liikkuvat osat ovat markkinatutkimus, asiakasanalyysi sekä tietokantamarkkinointi (Laughlin, 2014, 2021). Nämä kolme vaihetta perustuvat koneiston keskiössä olevaan asiakastietoon, jonka vuoksi sekä asiakastiedon tulee olla laadukasta että tietovirtojen tehokkaita yrityksen sisällä (Laughlin, 2014, 2021; Said et al., 2015). Koneiston markkinatutkimusvaiheessa tutkitaan aiemmin kerättyä sekä jalostettua asiakastietoa, jonka avulla saadaan syvempää ymmärrystä asiakkaista ja niiden käyttäytymisestä. Tämän jälkeen luodaan hypoteeseja asiakkaiden erilaisista käyttäytymismalleista ja tutki-

taan niiden soveltuvuutta tietokantamarkkinoinnin avulla. Tätä vaihetta toistetaan, kunnes hypoteesien avulla on saavutettu haluttua merkittävää muutosta. Lopuksi tuloksia sekä muutoksia analysoidaan ja dokumentoidaan sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmista. Koneiston tarkoituksena on ohjata koko yrityksen toimintaa mahdollistaen tuot-
tojen kasvun sekä paremman asiakaskokemuksen. (Laughlin, 2021) Koneisto on kuitenkin suhteellisen laaja viitekehys sellaisenaan, jonka takia sen tarkoituksena onkin antaa perustavanlaatuinen kokonaiskuva siitä, miten yrityksen sisäisesti asiakastietoa voidaan prosessoida asiakasymmärrykseksi. Kyseistä asiakasymmärryksen kokonaisvaltaista koneistoa on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. *Asiakasymmärryksen kokonaisvaltainen koneisto, mukailen Laughlin (2021)*

3. ASIAKASYMMÄRRYKSEN LUOMINEN

Tässä luvussa esitellään toinen vaihtoehtoinen asiakasymmärryksen luomisen prosessimalli, joka auttaa suhteuttamaan asiakasymmärryksen luomista koko yrityksen tasolle, jolloin käsitys eri sidosryhmien toiminnoista selkiytyy. Tämän lisäksi tässä toisessa prosessimallissa asiakastiedon elinkaari asiakasymmärrykseksi selkeytyy. Tämän jälkeen jaotellaan erilaisia keinoja sekä menetelmiä, kuinka asiakasymmärrystä luodaan käytännön tasolla. Luomismenetelmät jaotellaan perinteisiin markkinatutkimusmenetelmiin, syvän asiakasymmärryksen menetelmiin sekä muihin menetelmiin. Tämän jaottelun avulla voidaan paremmin ymmärtää, miten ja mistä asiakasymmärrystä luodaan. Menetelmiä sijoitetaan esiteltyihin prosessimalleihin, ja niiden eri vaiheisiin antaen entistä selvemmän kuvan asiakasymmärryksen luomisesta.

3.1 Asiakastiedon elinkaari asiakasymmärrykseksi asiakasymmärryksen luomisen prosessimallissa

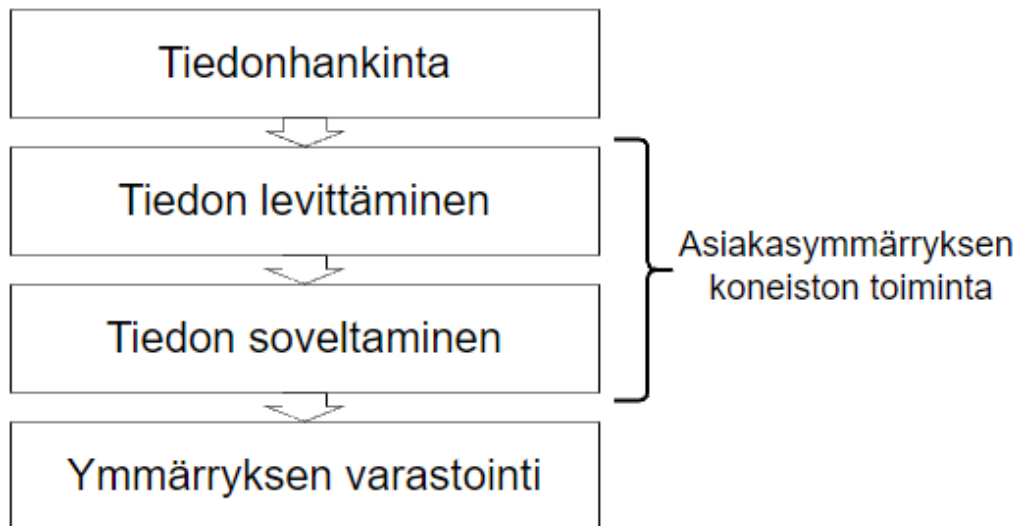
Aiemmassa luvussa esitetty kokonaisvaltainen asiakasymmärryksen koneisto on vain yksi tapa esittää asiakasymmärryksen ja asiakastiedon välistä suhdetta. Koneistossa mainittujen vaiheiden lisäksi asiakasymmärryksen ympärillä on lukuisia eri prosesseja, menetelmiä ja käytäntöjä, joiden avulla asiakasymmärrystä käytännössä luodaan. Seuraavaksi esitellään vaihtoehtoinen prosessimalli asiakastiedon jalostamiselle, joka auttaa hahmottamaan, miten tiedonkäsittelyprosessi kehittyy yrityksen sisällä, sekä miten eri sidosryhmät toimivat asiakasymmärryksen kontekstissa.

Eräs toinen tapa lähestyä asiakasymmärryksen luomisprosessia on Saidin ja muiden (2015) esittämä prosessimalli, jossa asiakasymmärryksen luominen nähdään yrityksen oppimisprosessina, jossa asiakastietoa ja -ymmärrystä hankitaan, levitetään, sovelletaan ja varastoidaan. Prosessimalli on havainnollistettu kuvassa 2. Tämä nelivaiheinen prosessimalli sisältää hieman päällekkäisyyksiä Laughlinin (2021) esittämään koneistoon, mutta keskittyy kuitenkin käytännöllisempiin prosessivaiheisiin, mahdollistaen molempien prosessimallien yhteiskäytön sekä antaen kokonaisvaltaisemman kuvan asiakasymmärryksen luomisesta. Laughlinin (2021) esittämä koneisto voidaan nähdä sijoituvan tämän prosessimallin kohtiin tiedon levittäminen sekä tiedon soveltaminen. Siinä missä Laughlinin (2021) koneisto keskittyy tarkasti asiakastiedon iteratiiviseen prosessoimiseen, tämä Saidin ja muiden (2015) esittämä prosessimalli mahdollistaa asiakastiedon sekä -ymmärryksen elinkaaren hahmottamisen yrityksen sisällä.

Saidin ja muiden (2015) esittämän prosessimallin alussa hankitaan laajasti asiakastietoa sekä -ymmärrystä erilaisilla menetelmillä. Näitä menetelmiä avataan seuraavassa luvussa tarkemmin, mutta asiakastietoa kerätään muun muassa B2B-markkinoille tyypillisillä tavoilla, kuten sähköpostimarkkinoinnilla sekä palautekyselyillä (Holmlund et al., 2020). Prosessin toimivuuden ja tehokkuuden kannalta on tärkeää ymmärtää, että asiakastietoa voidaan kerätä myös epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa (Holmlund et al., 2020; Said et al., 2015). Tällöin asiakastietoa saadaan kerättyä laajemmin, mikä edesauttaa prosessin merkitystä. Yrityksen tulee kuitenkin välttää turhan ja merkityksettömän asiakastiedon keräämistä.

Prosessin kaksi seuraavaa vaihetta koostuvat yrityksen sisäisistä toimista, joiden avulla hankittua tietoa levitetään sekä sovelletaan erilaisiin käyttökohteisiin (Said et al., 2015). Tässä vaiheessa prosessia kerätty asiakastieto ei vielä useimmiten ole asiakasymmärrystä, joten merkittäväksi muutostekijäksi nousee aiemmin esitelty Laughlinin (2021) koneisto, joka tarjoaa työkaluja asiakastiedon jalostamiseen. Hyödyntämällä kyseisen koneiston työkaluja, asiakastietoa voidaan prosessoida lähemmäksi asiakasymmärryksen tasoa. Tällöin asiakasymmärrystä voidaan soveltaa asiakassuhteiden kautta liiketoiminnan edistämiseen. (Said et al., 2015)

Tässä prosessimallissa suurempi painoarvo on kuitenkin loppuvaiheen asiakasymmärryksen varastoinnissa. Saidin ja muiden (2015) mukaan asiakasymmärrys ilmenee monessa eri muodossa, joten sen varastoiminen saattaa olla yllättävän monimutkaista. Onnistunut varastointi takaa asiakasymmärryksen relevantin hyödyntämisen myös tulevaisuudessa (Smith et al., 2006), minkä vuoksi yrityksen tulisi panostaa laadukkaaseen asiakasymmärryksen varastointiin. Mikäli asiakasymmärrys on yksinkertaisessa eksplisiittisessä muodossa, on sen varastointi suhteellisen selvää. Tällaisissa tilanteissa täytyy kuitenkin pohtia, onko varastoima asiakasymmärrys todellisuudessa vain jalostamatonta asiakastietoa. Näin ollen yrityksen olisi suotavaa suhtautua kriittisesti omaan toimintaan eikä vain seurata varauksettomasti prosessimalleja.



Kuva 2. Asiakasymmärryksen luomisprosessi, mukailen Said ja muut (2015)

3.2 Asiakasymmärryksen luomisen menetelmiä

Seilerin ja muiden (2021) mukaan yrityksen kyky luoda syvällistä asiakasymmärrystä on riippuvainen siitä, että se hankkii tietoa asianmukaisista tekniikoista sekä menetelmistä ja kehittävät valmiuksia niiden käyttöönottoon. Menetelmien ymmärtäminen sekä soveltaminen onkin siis keskiössä asiakasymmärtämisen onnistuneessa luomisessa.

Perinteisellä markkinatutkimuksella tarkoitetaan sellaisia asiakastiedon keräämiseen liittyviä menetelmiä, kuten haastatteluja, kyselyjä, kyselytutkimuksia sekä fokusryhmiä. Näitä menetelmiä suoritetaan B2B-liiketoiminnassa sekä kasvotusten että etäyhteyksellä puhelimen tai sähköpostin avulla. (Price et al., 2015) Yritykset, jotka käyttävät näitä perinteisiä markkinatutkimusmenetelmiä ohjaavat pitkälti saamiaan vastauksiaan kysymysten muotoilulla sekä rajauksella. Usein näissä kyselytutkimuksissa asiakas perustaa vastauksensa aikaisempaan kokemukseensa yrityksen tuotteista tai palveluista, jolloin jo kysymysten asettelu rajaa mahdollisesti syvempien asiakastietojen keräämisen. (Witell et al., 2011) Witell ja muut (2011) korostavat, että perinteinen markkinatutkimus on kuitenkin edelleen käyttökelpoinen sekä tehokas tapa kerätä asiakastietoa varsinkin sellaisissa markkinaolosuhteissa, joissa kilpailuympäristö muuttuu vain vähän tai asiakkaat osaavat ilmaista tarpeitaan ja ajatuksiaan selvästi.

Perinteisen markkinatutkimuksen menetelmät voidaan ajatella sijoittuvan asiakasymmärryksen koneistossa markkinatutkimuksen osaan. Perinteinen markkinatutkimus tällaisen menetelmäajattelun näkökulmasta on pitkälti vain työkalu asiakastiedon keräämiseen, kun taas Laughlinin (2021) asiakasymmärryksen koneistossa markkinatutkimus

keskittyy enemmänkin jo kerätyn asiakastiedon analysoimiseen sekä jalostamiseen. Toisaalta nämä perinteiset markkinatutkimusmenetelmät sijoittuvat loogisesti Saidin ja muiden (2015) prosessimallin ensimmäiseen vaiheeseen, tiedonhankintaan.

Perinteisissä markkinatutkimusmenetelmissä on tiettyjä vajeita varsinkin nykypäivän B2B-liiketoiminnassa: ne toimivat hyvin vain tietyissä olosuhteissa, kerätty asiakastieto perustuu asiakkaan itsereflektio- ja ilmaisutaitoon esittää omia tarpeitaan sekä se, että kerätty asiakastieto on yksinkertaisessa muodossa (Price et al., 2015). Tämän lisäksi perinteiset markkinatutkimusmenetelmät luovat asiakasymmärryksen sijaan enemmänkin asiakastietoa, jota täytyy edelleen jatkojalostaa esimerkiksi edellä mainitun asiakasymmärryksen koneiston mukaisesti. Tämä on johtanut pohdintaan vaihtoehtoista tapaa kerätä sekä jalostaa asiakastietoa, jolloin on kehitetty syvän asiakasymmärryksen menetelmiä. Syvän asiakasymmärryksen menetelmien pääideana ei ole kerätä asiakastietoa asiakkaalta kysymysten kautta, vaan panostaa enemmän yhteiseen prosessiin tutkimalla asiakontekstia useista eri näkökulmista luoden mahdollisuuden syvemmälle asiakasymmärrykselle (Price et al. 2015; Straker et al., 2021). Bucolon ja Wrigleyn (2012) mukaan syvän asiakasymmärryksen menetelmien pääideana on pohtia sitä, miksi asiakas tekee tiettyjä päätöksiä. Siinä missä perinteisissä markkinatutkimusmenetelmissä toiminta on yksipuoleista ja vuorottelevaa, syvän asiakasymmärryksen menetelmissä toimitaan tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa (Price et al., 2015).

Syvän asiakasymmärryksen menetelmissä asiakkaat nähdään pikemminkin aktiivisina osallistujina, jotka tuovat oman tietotaitonsa esille edistääkseen molemminpuolisen edun löytämistä (Witell et al., 2011). Strakerin ja muiden (2021) mukaan syvän asiakasymmärryksen menetelmät auttavat myös tutkimaan mahdollisia markkinamahdollisuuksia, koska niiden laaja-alaisuus mahdollistaa asiakkaiden motiivien sekä käyttäytymisen paremman ymmärtämisen sijainnista tai kansallisuudesta riippumatta. Maklanin ja muiden (2008) mukaan asiakkaan osallistamisen ja hyödyntämisen lisääminen markkinatutkimuksissa ovat monimutkaistaneet markkinakenttää, jolloin perinteiset markkinatutkimusmenetelmät eivät enää välttämättä tuota tarpeeksi laadukkaita ja edistyksellisiä tuloksia. Asiakkaan aktiivinen osallistaminen muun muassa yhteiskehityksessä yrityksen kanssa mahdollistaa asiakkaan tuoman käyttöarvon realisoitumisen. Usein haasteeksi nousee se, ettei asiakas itse ymmärrä yhteiskehittämisen luovan myös heille merkittävää lisäarvoa, minkä vuoksi prosessin tulisi olla mahdollisimman helposti toistettavissa asiakkaan ja yrityksen välillä. (Maklan et al., 2008)

Syvän asiakasymmärryksen menetelmiä on useita, ja niitä kehitetään jatkuvasti. Menetelmiä ovat muun muassa asiakkaan personointi, asiakaskokemuksen tarinallistaminen sekä asiakasrajapinnan hahmottaminen. (Price et al., 2015) Eräs suosittu menetelmä on

edellä mainittu yhteiskehittäminen, joka tarkoittaa yrityksen ja asiakkaiden välistä tiivistä yhteistyötä varsinkin innovaatioprosesseissa. Yhteiskehittämisen tarkoituksena on parantaa asiakkaiden kokemaa arvoa tuotteista ja palveluista auttamalla yrityksiä ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja vähentämällä innovaatioprosesseissa ilmeneviä riskejä. (Witell et al., 2011) Yhteiskehittäminen ei rajoitu pelkästään uusien tuotteiden kehittämiseen, vaan se sisältää myös asiakassuhteiden parantamisen muun muassa CRM-järjestelmien avulla. Teknologian yleistyessä asiakassuhteiden hallinnassa, yhteiskehittäminen on ratkaisevassa roolissa innovaatio- ja kasvustrategioissa, jolloin yhteiskehittäminen saa perinteiset markkinatutkimusmenetelmät näyttämään vanhentuneilta. (Maklan et al., 2008)

Tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa on siis yhä tärkeämmässä osassa toimivien innovaatioiden suunnittelu- ja implementaatiovaiheessa sekä itse asiakkuuksienhallinnassa. Witellin ja muiden (2011) tutkimuksessa tulee ilmi, että asiakkaan kanssa yhteiskehityksessä tuotetut ideat uusien tuotteiden ja palveluiden kehityksessä ovat huomattavasti innovatiivisempia, kuin perinteisillä markkinatutkimuksilla tuotetut ideat. Yksi perustelu tälle on se, että asiakkaat ovat kokeneet tilanteen, jonka avulla he ovat ymmärtäneet kyseisestä kontekstista löytyvän arvon, ja täten ymmärtävät missä ja miten arvo syntyy sekä siirtyy. Prosessin aktiiviset asiakkaat siis hyödyntävät aikaisempia kokemuksiaan, osaamistaan ja syvempää ymmärrystä asiakontekstista. (Witell et al. 2011) Kyseisissä prosesseissa luodaan syvempiä asiakassuhteita, joiden kautta saadaan luotua sekä hyödynnettyä arvokasta asiakasymmärrystä.

Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan ole ainaärkevin tapa toimia, sillä siinäkin on riskinsä. Korhonen ja Kaarela (2015) tuovat esiin yhteiskehittämisessä ilmeneviä riskejä, joita ovat muun muassa sensitiivisen tiedon kuten immateriaalioikeuksien jakaminen sekä asiakkaan odotusten liian korkealle nouseminen. Näiden lisäksi yhteiskehittäminen vaatii runsaasti resursseja, jonka vuoksi moni yritys tyytyy muihin perinteisempiin asiakasymmärryksen menetelmiin (Witell et al., 2011).

Suhteuttaessa perinteisen markkinatutkimuksen ja syvän asiakasymmärryksen menetelmiä aikaisemmin esitettyihin asiakasymmärryksen prosessimalleihin huomataan, että menetelmiä voi olla melko vaikea sijoittaa tiettyyn prosessivaiheeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että menetelmät sisältävät useita ja moninaisia vaiheita sekä eri sidosryhmien välistä yhteistyötä. Tämän vuoksi on hyvä etsiä myös erilaisia näkökulmia asiakasymmärryksen luomisen tarkasteluun. Näin ollen tämä kaksijakoinen tapa jaotella asiakasymmärryksen luomisen menetelmiä on hieman rajoitettu, sillä on olemassa myös lukuisia muita menetelmiä, jotka eivät sijoitu yksinomaan luontevasti juuri tähän jaotteluun.

Tällaiset muut menetelmät saattavat sisältää elementtejä sekä perinteisestä markkinatutkimuksesta että syvän asiakasymmärryksen menetelmistä tai sijoittua täysin näiden ulkopuolelle. Esimerkiksi asiakaskokemuksen painottamisen näkökulma tuli ilmi aikaisemmin syvän asiakasymmärryksen menetelmissä asiakaskokemuksen tarinallistamisena. Zomerdijk ja Vossin (2011) mukaan asiakaskokemus lähtökohtanaan toimivat asiakasymmärryksen luomismenetelmät ovat yleisiä erityisesti yrityksissä, joiden liiketoiminta muokkaantuu pitkälti asiakkaan kokeman arvon perusteella. Nykypäivänä yhä useampi yritys ymmärtää asiakaskokemuksen hallinnan olevan tehokas tapa erottautua kilpailijoista, luoda tunneyhteyksiä asiakkaisiin sekä lisätä asiakasuskollisuutta (Holmlund et al., 2020; Zomerdijk & Voss, 2011). Asiakkaat ovat lisääntyvässä määrin vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa lukemattomien rajapintojen sekä kosketuspisteiden kautta useissa eri kanavissa ja medioissa. Lisäksi vuorovaikutusten sosiaalinen luonne on kasvanut, minkä vuoksi yritykseltä edellytetään useiden liiketoimintojen ja jopa ulkoisten sidosryhmien yhdistämistä luodessaan mahdollisimman positiivista asiakaskokemusta. (Lemon & Verhoef, 2016)

Lemken ja muiden (2011) teettämän tutkimuksen mukaan yksi tehokas asiakasymmärryksen luomisen menetelmä on niin sanottu repertuaariruudukko (eng. repertory grid). Repertuaariruudukko on haastatteluteknikka, joka auttaa jakamaan monimutkaiset henkilökohtaiset näkemykset yksinkertaisempiin merkityksellisiin osatekijöihin. Asiakasymmärryksen luomisen kontekstissa tämä tarkoittaa sitä, että haastateltava asiakas pystyy selkeämmin artikuloimaan kokemansa asiakaskokemuksen yritykselle. Tämä mahdollistaa yritykselle syvemmän ymmärryksen asiakkaan piilevistä tarpeista sekä kokemuksista. (Lemke et al., 2011; Seiler et al., 2021)

Seilerin ja muiden (2021) mukaan juuri näiden piilevien asiakastarpeiden tunnistaminen sekä huomioiminen voi mahdollistaa merkittävämpiä innovaatioita, jotka auttavat erottautumaan kilpailijoiden tuotteista ja palveluista. Kilpailuedun saavuttaminen vaatii syvälistä asiakkaan näkökulmaan perehtymistä muun muassa edellä esitellyin menetelmin. Tämä korostuu varsinkin B2B-yrityksissä, joissa asiakkaaseen perehtyminen vaatii runsaasti resursseja. (Seiler et al., 2021; Smith et al., 2006)

Edellä esitettyjä perinteisiä markkinatutkimus- ja syvän asiakasymmärryksen menetelmiä sekä muita menetelmiä on koostettu taulukkoon 2. Taulukosta näkee eri menetelmien ominaispiirteitä sekä sen, kuinka ne eroavat toisistaan. Esimerkiksi muiden menetelmien toimintaan liittyy vahvasti se, että markkinatietoa kerätään useista eri datapististä, ja tätä kerättyä tietoa tulee yhdistellä toisiinsa luoden asiakasymmärrystä (Menguc et al., 2013).

	Perinteisen markkinatutkimuksen menetelmät	Syvän asiakasymmärryksen menetelmät	Muut menetelmät
Tiedon lähde	Yritys-asiakas-kyselyasetelma	Asiakas ja yritys yhdessä	Tieto useimmiten asiakkaalta, käsittely yrityksessä
Tiedon laatu	Määrällinen ja laadullinen	Laadullinen	Määrällinen ja laadullinen
Tiedonhankintatavat	Haastattelut, kyselyt, kyselytutkimukset ja fokusryhmät. (Price et al., 2015)	Asiakkaan personointi, asiakaskokemuksen tarinallistaminen, asiakasrajapinnan hahmottaminen ja yhteiskehittäminen. (Price et al., 2015; Witell et al., 2011)	Esimerkiksi repertuaari-ruudukko, asiakaskokemuksen hallinta sekä piilevien asiakastarpeiden tunnistaminen.
Jalostumisen asiakasymmärrykseksi	Menetelmillä kerättyä tietoa tulee jälkeensä jalostaa asiakasymmärrykseksi	Kerätty tieto yleensä jalostuu jo menetelmien aikana asiakasymmärrykseksi	Saattaa tapahtua menetelmien toteuttamisen aikana ja mikäli ei, täytyy jatkojalostaa.
Vahvuudet	Saadaan luotettavasti haluttua/kysyttyä tietoa	Luodaan uutta arvoa molemmin puolin	Uusia näkökulmia, joiden avulla luodaan laajempaa asiakasymmärrystä
Heikkoudet	Saatu tieto ei ole mullistavaa	Vaatii paljon resursseja sekä yritykseltä että asiakkaalta	Menetelmien tunnistaminen ja implementointi oman yrityksen toimintaan hieman epäselvempää

Taulukko 2: Perinteisiä markkinatutkimus- ja syvän asiakasymmärryksen menetelmiä sekä muita menetelmiä ja niissä varteenotettavia tekijöitä.

4. ASIAKASYMMÄRRYKSEN HYÖDYNTÄMINEN

Tässä luvussa tutkitaan, kuinka luotua asiakasymmärrystä voidaan käytännössä hyödyntää B2B-yrityksessä. Ensiksi esitellään asiakasymmärryksen hyödyntämisen keinoja, kuten B2B-markkinoille sovitettu kolmivaiheinen menetelmä, jonka tavoitteena on asiakasymmärryksen tehokas ja laadukas käsittely. Luvussa esitellään myös B2B-yrityksiin sovitettavia vähittäismarkkinoilla suosittuja keinoja, kuten hankintakanavan sekä suotuisimpien markkinointiviestintäkeinojen tunnistaminen. Näiden lisäksi pohditaan asiakasymmärryksen hyödyntämistä jo sen luomisvaiheessa eritoten yhteiskehittämisen kontekstissa. Näiden jälkeen luvussa pohditaan, minkälaisia liiketoiminnallisia vaikutuksia asiakasymmärryksen hyödyntämisellä saadaan aikaiseksi.

4.1 Asiakasymmärryksen hyödyntämisen keinoja

Asiakastiedon onnistunut kerääminen ja sen jalostaminen asiakasymmärrykseksi eivät aina takaa mullistavaa läpimurtoa, sillä asiakkaat ovat pitkälti reaktiivisia eivätkä proaktiivisia tarkoittaen sitä, että asiakasymmärrys perustuu lähtökohtaisesti historialliseen tietoon (Liu et al. 2020). Kukaan ei voi tarkasti ennustaa tulevaisuutta, joten haaste asiakasymmärryksen luomisvaiheen jälkeen tuleekin tehokkaassa sekä laadukkaassa asiakasymmärryksen hyödyntämisessä. Liun ja muiden (2020) mukaan tätä prosessia vaikeuttaa entisestään se, että joskus asiakkaat eivät ymmärrä itsekään mitä he tuotteelta tai palvelulta oikeasti haluavat. Juuri näissä tilanteissa korostuvat yrityksen taidot hyödyntää asiakasymmärrystä ja täten omalla toiminnallaan edistää asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakasymmärryksen käsittely yrityksen sisällä tulee siis olla laadukasta, jotta sillä voidaan luoda käytännön hyötyjä sekä liiketoimintaa edistäviä vaikutuksia.

Said ja muut (2015) esittävät B2B-markkinoille sovitetun kolmivaiheisen menetelmän, jolla asiakasymmärrystä voidaan käsitellä toimivasti yrityksen sisällä. Ensiksi asiakasymmärrys on muokattava saavutettavissa olevaan muotoon, jolloin yrityksen eri sidosryhmien on mahdollista käyttää sitä tehokkaasti. Toiseksi asiakasymmärryksen sisäiseen siirtämiseen on luotava automatisoitu tietojärjestelmä, jonka käyttäjät, eli työntekijät, pääsevät käsiksi esimerkiksi haluttuihin markkinatutkimuksiin ja tilastoihin. Kyseinen automatisoitu järjestelmä takaa tehokkaat tietovirrat, jolloin asiakasymmärryksen saavutettavuus paranee huomattavasti. Kolmantena asiakasymmärrystä on kaitsettava ja ohjattava tehokkaasti yrityksen sisällä monien eri sisäisten sidosryhmien välillä. Tehokas asiakasymmärryksen ohjaaminen voidaan ratkaista monella tapaa, ja se riippuukin usein

yrittäjien organisaatiomallista. Voidaan luoda esimerkiksi yrityksen sisäinen asiakasymmärryksen osasto, jonka päävastuulla on hankkia sekä jakaa haluttua asiakasymmärrystä sinne, missä sitä tarvitaan. (Said et al., 2015)

Verhoef ja muut (2010) esittelevät vähittäiskauppiaille toimivia markkinointitoimenpiteitä, joiden avulla asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää jo olemassa olevien sekä mahdollisten uusien asiakassuhteiden kehittämisessä. Toimenpiteet perustuvat luodun asiakasymmärryksen analysointiin ja soveltamiseen omassa liiketoiminnassa. Vaikka kyseessä onkin kuluttajille kohdistuva vähittäiskauppa, osa toimenpiteistä sopii hyvin myös B2B-kontekstiin. Näihin Verhoefin ja muiden (2010) esittämiin keinoihin tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti sovitettaessa niitä B2B-markkinoiden kontekstiin. Muun muassa Zeynep ja Toker (2012) korostavat asiakkuuksienhallinnan luonteen yritysten välisessä kaupassa olevan varsin erilainen kuin vähittäiskaupassa.

Verhoefin ja muiden (2010) mukaan asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää muun muassa tunnistamaan asiakaskohtainen hankintakanava, jonka avulla markkinointia voidaan kohdentaa kyseisille hankintakanavan kautta saavutetuille asiakkaille kaikista suotuisimmilla keinoilla. On esimerkiksi tutkittu, että niin kutsutun ”word of mouth” -markkinoinnin avulla, jossa yrityksen asiakkaat suosittelvat yritystä suullisesti muille, saavutetaan kannattavampia sekä pitkäaikaisempia asiakassuhteita kuin yrityksen aloittaman oman markkinoinnin kautta (Verhoef et al., 2010). Tällaisessa tilanteessa voidaan tunnistaa yritykselle arvokkaimmat asiakkaat ja hyödyntää tätä tietoa päätöksenteon tukena. Tällainen toiminta saattaa tosin edellyttää yritykseltä tietoa siitä, mitkä markkinointikeinot ovat suotuisimpia juuri kullekin hankintakanavalle, minkä vuoksi perustavanlaatuisen markkinointi on suotavaa olla kunnossa näitä toimenpiteitä hyödyntäessä.

Lamin ja muiden (2004) mukaan yritysten välisillä markkinoilla pitkäaikaisten asiakassuhteiden säilyttäminen perustuu hyvään asiakastytyvyyteen. Sen sijaan Russon ja muiden (2016) tutkimuksessa tulee ilmi, että pitkäaikaiset asiakassuhteet B2B-markkinoilla eivät suoranaisesti aina viittaa hyvään asiakastytyvyyteen. Tämä saattaa perustua siihen, että asiakkaat ovat tottuneet ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita, eivätkä esimerkiksi älyä tai jaksaa kilpailuttaa niitä (Russo et al., 2016). Asiakasymmärrystä voidaan täten hyödyntää myös pitkien asiakassuhteiden luomisessa sekä asiakastytyvyyden parantamisessa. Verhoefin ja muiden (2010) mukaan tutkimukset osoittavat, että markkinointiviestintä sähköpostilla, puhelinmyynnillä sekä myyntihenkilöstön kautta ovat kriittisiä asiakkaiden säilyttämisen kannalta. Näin ollen on relevanttia tunnistaa asiakaskohtaisesti suotuisimmat markkinointiviestintäkeinot sekä yhteydenottotavat

hyödyntämällä asiakasymmärrystä (Verhoef et al., 2010). Oikeanlaisten markkinointityökalujen hyödyntäminen edistää asiakastyytyväisyyttä ja täten vaikuttaa sekä asiakassuhteiden laatuun että lopulta yrityksen liiketoimintaan.

Asiakasymmärryksen hyödyntäminen ei ole aina irrallinen jatkumo asiakasymmärryksen luomiselle, toisin kuin erinäiset prosessimallit ja menetelmät saavat sen näyttämään. Muun muassa edellisessä luvussa esitellyssä yhteiskehittämisessä, jossa luodaan molemmipuolista arvoa tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa, tapahtuu asiakasymmärryksen hyödyntämistä jo sen luomisprosessin aikana (Maklan et al., 2008). Näin ollen esimerkiksi yhteiskehityksessä toteutetussa innovaatioprojektin suunnitteluvaiheessa samanaikaisesti sekä luodaan että hyödynnetään asiakasymmärrystä edistääkseen projektin etenemistä (Witell et al., 2011). Tällaisissa tilanteissa asiakasymmärryksen hyödyntäminen tapahtuu jo ennen sen varastointia ja mahdollisesti yrityksen itse huomautta. Yrityksen olisi täten tärkeää tunnistaa kyseiset tilanteet ja yrittää varastoida ymmärrystä mahdollisimman tehokkaasti siten, että siitä olisi tulevaisuudessakin liiketoiminnallista hyötyä.

Nämä edellä esitellyt keinot ja menetelmät ovat esimerkkejä toimivista työkaluista asiakasymmärryksen hyödyntämisen jäsentämiseen. On siis selvää, että asiakasymmärryksen hyödyntämiseen ei ole yksiselitteistä ratkaisua, vaan yrityksen tulee osata sovittaa erilaisia keinoja omaan toimintaan sopivimmalla tavalla.

4.2 Asiakasymmärryksen hyödyntämisen vaikutuksia liiketoimintaan

Asiakasymmärryksen luomisen ja hyödyntämisen ympärille rakennettujen viitekehysten, prosessimallien sekä menetelmien täytyy tuottaa liiketoiminnallisesti merkitsevää lisäarvoa yritykselle, jotta siitä olisi oikeasti hyötyä yrityksen toiminnan kannalta. Menetelmät sekä prosessimallit vaativat sekä yritykseltä että asiakkaalta runsaasti resursseja, joten tulosten täytyy olla niiden mukaisia.

Verhoefin ja muiden (2010) mukaan asiakasymmärryksen hyödyntämisellä voidaan saavuttaa sekä taktisia että strategisia vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Rigbyn ja Ledinghamin (2004) mukaan strategisen tason vaikutuksia ovat muun muassa kestävä kilpailuetu sekä taloudelliset tuotot. Luodun asiakasymmärryksen hyödyntäminen B2B-yrityksissä mahdollistaa kestävä kilpailuedun saavuttamisen muun muassa innovaatioiden kautta. Syvällisen asiakasymmärryksen luominen ja hyödyntäminen johtaa yrityksen toimimaan asiakaskeskeisemmin. Tällainen asiakaskeskeinen ajattelutapa nähdään merkittävänä mahdollistajana kestävä kilpailuedun saavuttamisen kannalta. (López-Cabarcos et al., 2020) Myös Pricen ja muiden (2015) mukaan juuri asiakasymmärryksen

avulla tuotetut innovaatiot ovat perusta yrityksen kestäväälle kilpailuedulle. Taktisen tason vaikutukset ovat käytännöllisempiä muutoksia sekä lyhyemmän aikavälin tavoitteita. Näitä vaikutuksia on esimerkiksi muutokset johtajien asenteissa (Said et al., 2015) sekä asiakaskokemuksen parantaminen (Holmlund et al., 2020).

Asiakasymmärrystä käytetään tunnistamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä parantamaan jo olemassa olevia. Tämän lisäksi asiakasymmärrykselle on monta eri käyttökohdetta, kuten suoraan jonkin tiedossa olevan ongelman ratkaisu, yleisen tietoisuuden parantaminen sekä jälkikäteen päätösten vahvistaminen. (Said et al., 2015) Asiakasymmärryksellä on siis lukuisia käytännön tason vaikutuksia, jotka lopulta heijastuvat yrityksen liiketoiminnan kehitykseen. Asiakasymmärryksen hyödyntäminen perustuu pitkälti kehittyneempään asiakastarpeiden tunnistamiseen, jonka avulla voidaan kehittää uusia tuotteita ja palveluita. Lisäksi pitkällä aikavälillä, asiakasymmärrys voi vaikuttaa johtajien tiedonkäsittelyyn, ajatteluun, käyttäytymiseen ja tunteisiin (Said et al., 2015). Käytännössä tämä tarkoittaa johtajien empatiakyvyn korostumista asiakkaita koskevassa päätöksenteossa. Näin johtajat saavat asiakasymmärryksen avulla luotua syvemmän yhteyden asiakkaisiin, mikä johtaa selvempään kokonaiskuvaan sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta.

Asiakasymmärryksen hyödyntämisellä voidaan kehittää nykyisten sekä tulevien asiakkaiden asiakaskokemusta, kun ymmärretään tarkemmin asiakkaiden näkökulmaa sekä asiakastarpeita. Holmlundin ja muiden (2020) mukaan asiakaskokemuksen parantamisella nähdään liiketoiminnallisia vaikutuksia, kuten yrityksen prosessien tehostus sekä tuottavuuden kasvu. Asiakaskokemuksen parantamisessa hyödynnetään usein ulkopuolisia tahoja, mikä tarkoittaa yritykselle uusia yhteistyökumppaneita sekä -mahdollisuuksia. Näin yritys pystyy sekä parantamaan omia prosesseja ja palveluita että laajentamaan yhteistyöverkostoa. (Holmlund et al., 2020)

Kuten aikaisemmin todettiin, asiakasymmärrystä hyödynnetään myös jo yhteiskehittämisen prosessin aikana. Witellin ja muiden (2011) mukaan yhteiskehittämisen yksi tärkeimmistä hyödyistä on mahdollisuus luoda uusia personoituja palveluita, jotka tarjoavat ainutlaatuisia etuja sekä parannetun arvolupauksen potentiaalisille käyttäjille. Asiakasymmärryksen hyödyntäminen yhteiskehittämisen yhteydessä mahdollistaa yritykselle sekä asiakassuhteiden syventämisen että oman tarjoomaportfolion laajentamisen, mikä toisaalta edesauttaa yrityksen mahdollisuuksia esimerkiksi laajentaa markkinakenttää, moninaistaa asiakassegmentointia tai kehittää palveluitaan. Tämä voi johtaa lisämyyntiin ja asiakastyytyvyyden kasvuun, mikä puolestaan voi edistää yrityksen kasvua ja menestystä (Maklan et al., 2008).

5. PÄÄTELMÄT

Tämän kandidaatintyön tavoitteena oli selvittää, mitä asiakasymmärryksellä tarkoitetaan, ja kuinka sitä luodaan sekä hyödynnetään B2B-yrityksissä. Tämän lisäksi tutkittiin sitä, miksi asiakasymmärrystä pidetään tärkeänä, eli mitä liiketoiminnallisesti merkittäviä vaikutuksia sen hyödyntämisellä voi saada aikaiseksi. Näihin melko laajoihin tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan hyödyntämällä kirjallisuuslähteitä, jotka käsittelevät asiakasymmärrystä, asiakaskokemusta eritoten B2B-markkinoilla. Kirjallisuuslähteiden avulla tälle työlle pystyttiin luomaan kokonaisuus asiakasymmärryksestä, josta ilmenee tutkimuskysymysten vastaukset joko suoraan tai epäsuorasti.

5.1 Tulosten yhteenveto

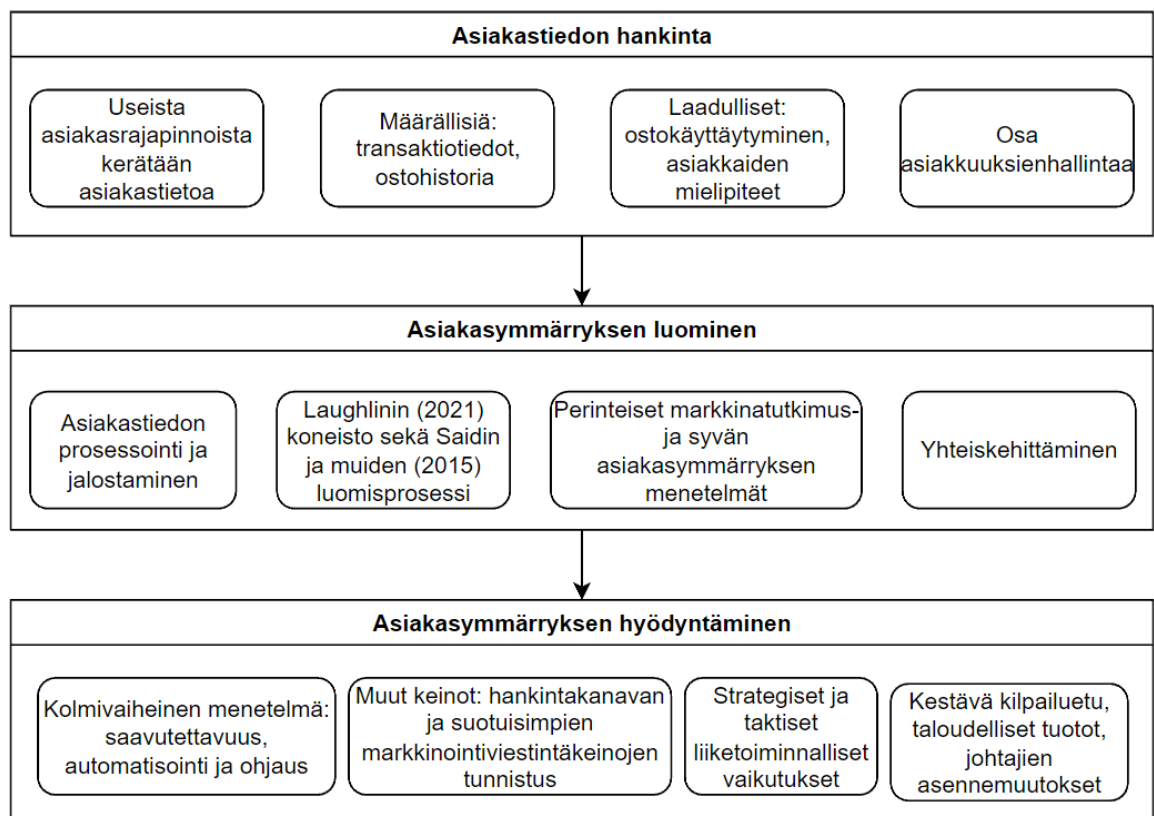
Työn alussa tunnistettiin asiakastiedon sekä asiakasymmärryksen eroavaisuuksia, jolloin termille asiakasymmärrys määriteltiin koko työssä käytettävät ominaispiirteet. Asiakasymmärrystä ei voi esimerkiksi kerätä suoraan asiakkailta, vaan se luodaan asiakastiedon perusteella. Toisin sanoen asiakasymmärrys on jalostettua asiakastietoa, joka ei ole ilmeistä, ja jota hyödyntämällä voidaan luoda lisäarvoa (Laughlin, 2014; Said et al., 2015). Tämän lisäksi luvussa kaksi esiteltiin asiakasymmärryksen koneisto, jonka avulla nähtiin kokonaisvaltainen kuva asiakasymmärryksen käsittelystä. Koneiston rinnalle esiteltiin vaihtoehtoinen prosessimalli, jonka avulla asiakastiedon elinkaari asiakasymmärrykseksi selkeytyi. Näiden laaja-alaisten prosessimallien avulla nähdään, kuinka monipuolinen asiakasymmärryksen aihealue on sekä tutkimuskohteena että yrityksen toiminnan kannalta.

Asiakasymmärryksen luomisessa yhteydessä luomismenetelmiä jaoteltiin perinteisiin markkinatutkimusmenetelmiin, syvän asiakasymmärryksen menetelmiin sekä muihin menetelmiin. Jaottelussa korostuivat erilaisten luomismenetelmien eroavaisuudet, kuten sen, että perinteiset menetelmät tuottavat odotettuja, haluttuja ja määrällisiä tietoja asiakkaista, kun taas syvän asiakasymmärryksen menetelmillä saavutetaan jotain uutuusarvoa sisältävää innovatiivista ymmärrystä. Jaottelun avulla voidaan päätellä, että jokaisella B2B-yrityksellä tulisi olla toimivia perustavanlaatuisia markkinatutkimusmenetelmiä käytössään, joiden avulla voidaan hyödyntää myös syvän asiakasymmärryksen menetelmiä syvempien asiakassuhteiden edistämiseen. Tälle työlle relevanteimmiksi menetelmiksi nousivat syvän asiakasymmärryksen menetelmät sekä erityisesti yhteiskehittäminen. Näiden menetelmien käyttäminen asiakasymmärryksen luomisessa on todettu sekä tuottavan laadukasta ja relevanttia asiakasymmärrystä että muokkaavan yrityksen

ajatusmalleja asiakaskeskeisimmiksi. Menetelmien avulla asiakassuhteet lähentyvät ja pidentyvät sekä asiakastyytyväisyys vahvistuu asiakaskokemuksen kehittyessä.

Asiakasymmärryksen onnistunut luominen ei kuitenkaan takaa muutosta yrityksen toiminnassa, vaan yrityksen täytyy osata käsitellä sekä hyödyntää asiakasymmärrystä oman liiketoiminnan edistämiseksi. Asiakasymmärryksen hyödyntämiseen löydettiin useita eri keinoja, jotka toimivat pitkälti ohjenuorana yrityksen toiminnanohjaamiseen. Yrityksen on kyettävä hyödyntämään asiakasymmärrystä juuri itselleen suotuisimmilla keinoilla saavuttaakseen suurimman hyödyn.

Tuloksien avulla on nähtävissä, kuinka merkittävässä osassa asiakasymmärrys ja sen hyödyntäminen on B2B-yritysten liiketoiminnan kannalta. Pelkkää asiakastietoa syvempi ymmärrys mahdollistaa laadukkaamman sekä monipuolisemman asiakkuuksien hallinnan, joten varsinkin B2B-markkinoilla tulosten avulla aihetta voi käsitellä selkeämmin ja jatkojalostaa sekä soveltaa toimialakohtaisesti. Koko työn laajuinen tiivistävä havainnollistus on 3. Kuvasta näkee tässä työssä relevanteimmaksi nousseet aihealueet asiakasymmärryksen luomisen ja hyödyntämisen kontekstissa.



Kuva 3. Asiakasymmärryksen luomisen ja hyödyntämisen osa-alueet tämän työn laajuudella.

5.2 Työn rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Eräs työhön vaikuttava tekijä oli se, ettei asiakasymmärryksen merkitys kirjallisuudessa ole vielä vakiintunut yhtenäiseksi termiksi, vaan sanan tarkoitus sekä termi itse saattoivat vaihdella lähteittäin. Tämä hankaloitti laaja-alaisten kirjallisuushakujen tekoa, kun saman aihealueen artikkeleissa puhutaan aiheesta hieman eri käsitteillä. Tämän lisäksi kirjallisuuden asiakasymmärryksestä ollessa melko tuoretta, löytyi lukuisia toisistaan vaihtelevia, mutta myös työhön sopivia, prosessimalleja sekä menetelmiä.

Tämän aihealueen uutuus huomioiden työssä esitetyt prosessimallit, keinot ja toimenpiteet eivät välttämättä muodosta kaikenkattavaa kokonaisuutta asiakasymmärryksen luomiselle ja hyödyntämiselle. Asiakasymmärrys on aiheena varsin laaja-alainen, jonka vuoksi tämän työn rajauksen ulkopuolelle jääneet osa-alueet täydentäisivät asiakasymmärryksen kontekstista entistä kokonaisvaltaisemman. Tämä työ kuitenkin antaa melko laajan käsityksen siitä, mitä asiakasymmärrys on, ja kuinka sitä luodaan sekä hyödynnetään B2B-yrityksissä.

Tulevaisuudessa jatkotutkimuksien olisi hyvä vakiinnuttaa asiakasymmärrystä terminä sekä löytää lisää yhteyksiä asiakkaiden toiminnan seuraamisen ja asiakasymmärryksen luomisen väliltä. Asiakasymmärryksen luominen on jo nyt varsin monimutkainen prosessi, jossa yhdistellään useiden eri sidosryhmien osaamisalueita sekä rajapinnoilta saatavia tietoja. Tämän aihealueen ympärille voisi tulevaisuuden tutkimukset rakentaa ymmärrettävämmän kokonaisuuden. Lisäksi asiakasymmärryksen hyödyntämisen vaikutuksia olisi hyvä tutkia lisää, ja varsinkin sitä, millä tavalla, ja kuinka merkittävästi se eroaa asiakastiedon hyödyntämisestä.

LÄHTEET

- Bucolo, S., & Wrigley, C. (2012). Using a design led approach to emotional business modelling. In A. Rieple, E. Bohemia, & J. Liedtka (Eds.), *Leading Innovation Through Design: Proceedings of the DMI 2012 International Research* (pp. 323–333). Design Management Institute (DMI). <http://www.dmi.org/dmi/html/conference/academic12/academic.htm>
- IBM. (2011). *From stretched to strengthened: Insights from the global chief marketing officer study*. Somers, NY: IBM Global Business Services.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410–419. <https://doi.org/10.1108/08858621011066008>
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>
- Korhonen, H. M. E., & Kaarela, I. (2015). Practices for Involving Organizational Customers in Service Innovation. In R. Agarwal, W. Selen, G. Roos, & R. Green (Eds.), *The Handbook of Service Innovation* (pp. 591–615). https://doi.org/10.1007/978-1-4471-6590-3_27
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293–311. <https://doi.org/10.1177/0092070304263330>
- Laughlin, P. (2014). Holistic customer insight as an engine of growth. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(2), 75–79. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.59>
- Laughlin, P. (2021). A practitioner’s view of customer insight: Past, present and future. In *The Routledge Companion to Marketing Research* (pp. 568–577).

- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846–869. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Liu, Y., Soroka, A., Han, L., Jian, J., & Tang, M. (2020). Cloud-based big data analytics for customer insight-driven design innovation in SMEs. *International Journal of Information Management*, 51, 102034. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.11.002>
- López-Cabarcos, M. Á., Srinivasan, S., & Vázquez-Rodríguez, P. (2020). The role of product innovation and customer centricity in transforming tacit and explicit knowledge into profitability. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1037–1057. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0087>
- Maklan, S., Knox, S., & Ryals, L. (2008). New Trends in Innovation and Customer Relationship Management: A Challenge for Market Researchers. *International Journal of Market Research*, 50(2), 221–240. <https://doi.org/10.1177/147078530805000206>
- Menguc, B., Auh, S., & Uslu, A. (2013). Customer knowledge creation capability and performance in sales teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 19–39. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0303-8>
- Mooney, T. (2021). A practitioner's view of customer insight: Past, present and future. In *The Routledge Companion to Marketing Research* (pp. 552-567).
- Price, R. A., Wrigley, C., & Straker, K. (2015). Not just what they want, but why they want it: Traditional market research to deep customer insights. *Qualitative Market Research*, 18(2), 230–248. <https://doi.org/10.1108/QMR-03-2014-0024>
- Rigby, D. K., & Ledingham, D. (2004). CRM done right. *Harvard Business Review*, 82(11), 118-129+150.
- Russo, I., Confente, I., Gligor, D. M., & Autry, C. W. (2016). To be or not to be (loyal): Is there a recipe for customer loyalty in the B2B context? *Journal of Business Research*, 69(2), 888–896. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.002>

- Said, E., Macdonald, E. K., Wilson, H. N., & Marcos, J. (2015). How organisations generate and use customer insight. *Journal of Marketing Management*, 31(9–10), 1158–1179. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1037785>
- Schlosser, R. W., Wendt, O., Bhavnani, S., & Nail-Chiwetalu, B. (2006). Use of information-seeking strategies for developing systematic reviews and engaging in evidence-based practice: The application of traditional and comprehensive Pearl Growing. A review. *International Journal of Language & Communication Disorders*, 41(5), 567–582. <https://doi.org/10.1080/13682820600742190>
- Seiler, M., Engelen, A., & Goffin, K. (2021). Generating Customer Insights in Mid-sized B2B Companies: Integrative Review and Future Research Directions. *Journal of Innovation Management*, 9(4), 1–28. https://doi.org/10.24840/2183-0606_009.004_0002
- Smith, B., Wilson, H., & Clark, M. (2006). Creating and using customer insight: 12 Rules of best practice. *Journal of Medical Marketing*, 6(2), 135–139. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jmm.5050013>
- Straker, K., Mosely, G., & Wrigley, C. (2021). An Approach to Integrating Market Research with Customer Insights through the Development of IoT Products. *Journal of International Consumer Marketing*, 33(3), 239–255. <https://doi.org/10.1080/08961530.2020.1792387>
- Verhoef, P. C., Venkatesan, R., McAlister, L., Malthouse, E. C., Krafft, M., & Ganesan, S. (2010). CRM in data-rich multichannel retailing environments: A review and future research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 121–137. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.009>
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
- Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., & Löfgren, M. (2011). Idea generation: Customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22(2), 140–159. <https://doi.org/10.1108/09564231111124190>

Zeynep, A. U., & Toker, A. (2012). The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(6), 497–507. <https://doi.org/10.1108/08858621211251497>

Zomerdijs, L. G., & Voss, C. A. (2011). NSD processes and practices in experiential services. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 63–80. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00781.x>